

## RESEÑA

# MINTZBERG Y SU TRATAMIENTO CONTEMPORÁNEO DEL MANAGING<sup>1</sup>

**Sergio Levín Kosberg**

*Profesor-Investigador, FCAEI, Universidad Autónoma del Estado de Morelos*

Reconocido como uno de los principales maestros y pensadores del campo de la administración estratégica, Henry Mintzberg estudió Ingeniería Mecánica en la Universidad McGill de Montreal, Canadá y después recibió los grados de Maestría en Ciencias y el Doctorado en la escuela de negocios Sloan del Instituto Tecnológico de Massachusetts. Su disertación doctoral versó sobre el trabajo gerencial y así se tituló el primero de sus 15 libros (*The Nature of Managerial Job* de 1973). Desde aquel entonces ingresó y se mantiene como catedrático en la facultad de administración de la Universidad McGill en Montreal, Canadá, y detenta el título de Profesor Cleghorn de Estudios Administrativos. Ha recibido premios y grados honorarios de varios países y muchas instituciones educativas alrededor del mundo. También imparte clases en la escuela de Administración del INSEAD en Francia. Ha escrito

obras consideradas como fundamentales en las áreas de estructura organizacional, planeación y administración estratégica, y es autor de más de cincuenta artículos científicos en estas disciplinas. Es uno de los grandes pensadores del campo de la gerencia y la administración de empresas, organizaciones e instituciones.

Henry Mintzberg es muy solicitado por su capacidad como consultor y asesor empresarial y, gracias a su formación internacionalista, es una autoridad reconocida en el campo de la educación superior. Tiene publicaciones que demuestran que lo mismo ofrece consejos a instituciones públicas que a privadas. Como parte de su interés por mejorar la calidad de la educación administrativa, diseñó un par de programas de maestría únicos en el mundo empresarial<sup>2</sup>.

Su trabajo de 1973, iniciado como tesis y terminado como uno de los textos de su época más

originales en el campo de los negocios, consistió en acompañar durante una semana a cinco directores generales para conocer de cerca su quehacer gerencial, su forma de pensar, actuar y tomar decisiones mientras dirigían sus unidades organizacionales o empresas particulares. De esta experiencia se desprende su último libro titulado *Managing*<sup>3</sup>, el que contiene lo más reciente de su pensamiento, la reformulación de su tesis doctoral y una propuesta de modelo de administración integrados en seis capítulos. La obra es un estudio muy actual y completo de cómo es la práctica diaria de administrar, dirigir o liderar organizaciones. Mintzberg considera estos conceptos difíciles de separar, ya que ocurren en forma mancomunada, quizás a veces de manera invisible, pero necesarios para hacer comunidad en una organización. En el primer capítulo se cuestionan algunos mitos o preconcepciones de la administración como una práctica, si es al mismo tiempo arte o ciencia. Para el autor, la administración incorpora cierto arte en la medida en que los dirigentes crean una visión que contiene sus intuiciones creativas, ciencia por los análisis y el manejo de evidencias sistémicas y, también, artesanía, representada en la experiencia acumulada por la persona que ocupa el cargo y que crece con el aprendizaje empírico. El autor revisa la masa dominante de las investigaciones acerca del tema, desde la década de 1920 del siglo xx hasta el inicio del siglo xxi.

El estilo original del autor, al hacer referencias a su propia vida y hablar en términos coloquiales, hace de la lectura una experiencia muy ilustrativa y dinámica. Al inicio del texto nos recuerda que su trabajo de 1973 sobre el quehacer gerencial describió a este de dos maneras: por las características del puesto y por el contenido del trabajo, expresado en los varios roles que asume cualquier directivo empresarial.

En el capítulo dos, titulado “La dinámica de administrar”, compara las características de la visión de la administración en los años setenta y como las ve en la primera década del siglo xxi. Revisa, principalmente, el ritmo del quehacer, la brevedad y variedad de las actividades, la frag-

mentación y discontinuidad o interrupciones que sufre el trabajo, la orientación a la acción, las formas de comunicación informales y orales, la naturaleza lateral de administrar y el tipo de control cubierto o descubierto. En su opinión, todas estas aún se mantienen, pero ahora se agrega la influencia de internet a través del correo electrónico.

Mintzberg compara sus nuevos descubrimientos con los de décadas atrás y desmiente algunas ideas populares o folclore. Interesado en analizar si la dinámica ha cambiado con el paso del tiempo, confirma que no es así, que las características del trabajo directivo se mantienen vigentes. También detalla los tipos de información “suave” que favorecen los gerentes que él estudió: la manera de recopilar información de fuentes informales como las pláticas y comentarios en los pasillos y cómo, también, crean y mantienen redes de informantes para conocer el pulso de la vida organizacional en todo momento. Al referirse a la creencia folclórica de que administrar trata mayormente sobre relaciones jerárquicas entre superiores y subordinados, descubre nuevamente que no es así y que se trata también de relaciones laterales entre colegas y asociados. Más adelante nos habla de la realidad del acto de controlar, cómo los gerentes controlan su tiempo y sus responsabilidades. Termina este capítulo con una amplia revisión sobre el impacto de internet en el quehacer administrativo, las dimensiones, beneficios y nuevas problemáticas.

Buscando un modelo que describa en forma general la administración, Mintzberg nos ofrece en el capítulo tres su *nuevo* modelo de administrar. Arranca citando a Fayol quien veía la administración como la actividad de controlar. El punto de partida son los distintos roles interpersonales, informacionales y de decisión, que había descrito en su libro de 1973 y revisa la evolución del paradigma gerencial. En este capítulo describe cada una de las actividades que integran el modelo. Nos ofrece un esquema en tres planos que van desde lo conceptual hasta lo concreto. Al centro se encuentra el administrador que ejecuta dos roles: enmarcar y programar

el trabajo de los demás. El primer plano es el de la información, aquí el administrador es un recopilador y diseminador. El segundo plano son las personas y el tercero las acciones directas.

La propuesta de Mintzberg es administrar con las personas, liderándolas, energizándolas y desarrollándolas individualmente, construyendo y manteniendo grupos y equipos cooperativos. Nos recuerda que hay que tener cuidado al establecer la cultura organizacional y darle un mantenimiento adecuado, que es responsabilidad de los directivos, quienes son el centro de energía de la cultura de su unidad. Habla también del enlace con gente de afuera de la organización, o sea las relaciones con individuos y grupos externos, y sugiere una dinámica con un esquema titulado "Administrando en los bordes" y usa para ejemplificar la información sobre la Administración de Parques de Canadá. El rol de relacionar su unidad con el exterior presenta un modelo de enlazamiento que incluye: actividades de uso de redes de contactos, representatividad, convencimiento, transmisión y amortiguamiento. Cada una de estas actividades la ejemplifica a partir de las experiencias de los 29 sujetos entrevistados. El modelo termina con el plano de la acción directa dentro de la organización y fuera de ella. Este rol gerencial de "hacer" conlleva dos aspectos: administrar proyectos proactivamente y manejar disturbios reactivamente. El cuidado del exterior, a su vez, implica dos componentes: construir coaliciones alrededor de asuntos específicos, movilizar apoyos y, después, usar estas coaliciones junto con otras redes ya establecidas para conducir negociaciones. El gerente bien redondeado sabe cuidar y mantener un balance entre todos estos roles y actividades.

Aclara que aunque se pueden distinguir estos roles también ocurre que se crucen, se fundan o confundan varios en uno solo y sus fronteras se difuminen, es decir, que resulta fácil distinguirlos conceptualmente, mas no conductualmente. El acto de administrar debe funcionar como un balance dinámico que se adapte a las presiones del momento y por eso, dice Mintzberg, resulta tan difícil la enseñanza de la gestión.

En el capítulo cuatro presenta las variedades no platicadas de la administración. Inicia con la discusión sobre la variedad relacionada con el puesto gerencial, que según la teoría de la contingencia, el gerente avanza o procede con un factor a la vez. Mintzberg aisló 12 factores comúnmente encontrados en la literatura general y de investigación y los acomodó en cinco grupos: contexto externo, contexto organizacional, contexto del puesto, contexto temporal y contexto personal. El aspecto que surge como principal influencia de este análisis es la variable *forma de organización* dentro del grupo contexto organizacional y, en segundo lugar, la *industria*, del grupo contexto externo. El cuerpo del capítulo incluye el análisis de cada factor y menciona a los investigadores más relevantes en cada concepto.

Dentro del contexto organizacional, donde se incrusta la función administrativa, las variables de interés son: forma, edad, tamaño y etapa de desarrollo. El autor analiza este rubro mucha profundidad y con base en sus estudios de años previos, pues no hay duda de que él es uno de los expertos en el tema de estructura de las organizaciones. Después, sustituye los términos *nivel* y *función* por los de *escala* y *alcance*. El primero sirve para describir el tamaño de la unidad administrativa y, el segundo, para la amplitud del puesto en términos de grado de libertad. Respecto al alcance, diseña una matriz cuyos ejes son la fuente del marco y la claridad del marco, lo que produce cuatro variedades de estilo administrativo, a saber: pasivo, flexible, conducido y determinado.

El contexto temporal, o condiciones del momento, lo constituye la situación en mano que, aunque difícil de categorizar sí puede distinguirse, como sería el caso de una huelga, una demanda legal, un ataque competitivo sorpresivo, etc. A continuación trata sobre el contexto personal, comúnmente llamado "estilo gerencial", que muestra cómo se realiza el trabajo. Con los años se ha reunido un gran cuerpo teórico conformado por categorías o tipologías de estilos. Mintzberg, después de revisar las diferentes pro-

puestas teóricas, propone su triángulo arte-artesanía-ciencia, que contiene los siguientes estilos: cerebral (deliberado y analítico), introspectivo (ideas y visión) y el estilo comprometido (manos en acción, enraizado en la experiencia); y, nuevamente, reconoce la importancia de mantener un balance suficiente entre las tres fuerzas, para evitar problemas que conviertan al líder en un administrador demasiado calculador, narcisista o tedioso. El estilo recomendado para el administrador que quiera ser efectivo es una mezcla de los tres componentes: arte, artesanía y ciencia.

Aquí nos presenta Mintzberg un instrumento que diseñó en el año 2008 junto con Beverly Patwell, útil para diagramar el estilo gerencial personal. Es un instrumento que, a partir de tres listas con un total de 30 palabras, permite que cualquier persona interesada escoja las características de su preferencia y que representan su forma de liderar. La última parte del capítulo cuatro es un ejercicio de construcción metodológica para sintetizar su aprendizaje, después de los 29 días de investigación de campo, buscando patrones o tendencias que representen los distintos estilos de sus entrevistados. Como resultado generó grupos llamados “posturas” e identificó nueve de ellas más dos temporales. Estas posturas varían desde el mantenimiento del flujo de trabajo hasta conectar a la organización con su entorno externo.

El capítulo cinco se refiere a los ineludibles enigmas de administrar. Se trata de aquellas paradojas o preocupaciones que no se pueden resolver totalmente y rodean los actos administrativos. Algunos enigmas son más fáciles de resolver que otros y cita al clásico Chester Barnard, publicado en 1938, “la función principal del ejecutivo es reconciliar las fuerzas, instintos, intereses, condiciones, posiciones e ideales conflictuado”, para recordarnos que aun si no los podemos resolver, por lo menos, podemos reconciliarlos. En este capítulo enumera 13 enigmas de las paradojas que enfrentan los directivos entre las que destacan: pensar, información, gente, acción y generales, que a su vez se cruzan

por lo que denomina el *síndrome de superficialidad*, el *predicamento de planear*, el *laberinto de la descomposición*, entre otros. Una de las discusiones más interesantes es la relacionada con los misterios de la medición. El enigma del orden cuando se permea a los niveles administrativos operarios, se convierte en la ya famosa *paradoja del control*. Respecto al enigma de la *duda de la decisión* la define como compromisos para la acción. La conclusión del capítulo confirma lo que ya había afirmado Charles Handy: no hay soluciones finales a las paradojas, cada una debe ser atendida en su contexto y recordar que hay presiones que siempre permanecen en un estado de flujo. Estos predicamentos, adivinanzas o laberintos están interconstruidos con el trabajo administrativo, son el mismo, y así permanecerán; pueden ser aliviados, pero no eliminados y, afirma Mintzberg, “reconciliados, sí, pero no resueltos”.

El último capítulo, el seis, lo inicia con la descripción del mal administrador, aquel que falla en su trabajo. Entonces, a partir de las evidencias recopiladas en la investigación para este libro, describirá los elementos que permiten al gerente ser efectivo. Ofrece una lista de cualidades básicas para asegurar el éxito gerencial, entre las que aparecen: coraje, compromiso, curiosidad, reflexión, innovación, ser carismático, ambicioso y otros más. Las fuentes de esta lista proceden de otros estudios, como catálogos de famosas universidades. Incluso cita un artículo de 1920, de Enoch Burton Gowin, que demostraba que la altura física de los jefes influía, pues aquellos que eran más altos que sus subordinados poseían mayor poder e influencia.

Después, con ejemplos de gerentes exitosos y fracasados, avanza Mintzberg en el descubrimiento de las causas del fracaso, nos presenta grupos generales de características encontradas en la literatura administrativa y las distinguirá como: fallas personales, fallas del puesto, fallas de compatibilidad o embone (persona-puesto) y fallas por el éxito (la *paradoja de Ícaro*), que es la arrogancia generada por triunfos anteriores que terminan por hacer fracasar a la empresa;

aunque también reconoce que, así como en el mundo biológico se falla y es sinónimo de fracaso, también es parte de la evolución natural, igualmente en los sistemas organizacionales pueden presentarse fallas.

Continúa el capítulo con la narración de familias organizacionales administradas sanamente y nos presenta un marco de referencia o de trabajo para considerar la efectividad gerencial en contexto. En el centro del dibujo aparecen cinco modelos o aparatos mentales gerenciales etiquetados como: reflexivo, analítico, mundano, colaborativo y proactivo, y a los lados aparecen el ser personalmente energético y socialmente integrativo. Todos estos conceptos se entretajan y, por lo tanto, requieren ser tomados en cuenta juntos como una guía para la efectividad administrativa. En este análisis el autor utiliza la metáfora de los hilos que conforman un tapiz.

La última sección del capítulo final se refiere a los procesos de selección, evaluación y desarrollo de los gerentes efectivos; temas que contienen mucha información personal en las instituciones o empresas. Sobre el tema de desarrollo de administradores a futuro describe en detalle esa nueva maestría que crearon para atender grupos naturales de ejecutivos y donde no se pueden inscribir personas a título individual. El programa

se ofrece en varios países y contiene muchas innovaciones, tanto en el diseño curricular como en la duración. Este programa ha tenido éxito mundial. Describe lo que sería administrar con naturalidad, al ver a la empresa como una comunidad de gente comprometida y en la que todos los miembros se respetan. Mintzberg afirma que administrar es un acto natural, simple y saludable. Este libro es, sin duda, una interesante revisión de algunos aspectos centrales que envuelven la práctica administrativa y de sus fuentes de investigación a la luz de la metodología de Henry Mintzberg.

## Notas

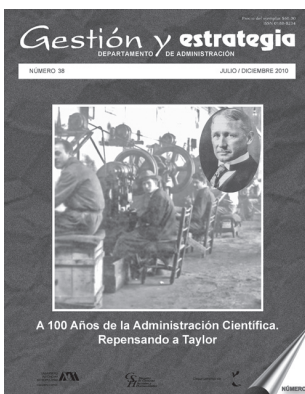
<sup>1</sup> Mintzberg, Henry (2010), *Managing*, Norma, Colombia.

<sup>2</sup> Para mayor información consultar las páginas: [www.impm.org](http://www.impm.org) sobre la Maestría en Administración Práctica Internacional y [www.imhl.info](http://www.imhl.info) para la Maestría en Liderazgo de la Salud

<sup>3</sup> En el contenido del libro se utiliza gerenciar y administrar indistintamente como traducción del verbo en inglés *managing*. El concepto de *manager* se iguala a gerente, directivo o administrador.



**Aún tenemos números anteriores**



**De venta en:**

**FES Acatlán**

Av. Alcantares y San Juan Totaltepec s/n  
Sta Cruz Acatlan Naucalpan  
CP 53150

**UAM-Azcapotzalco**

Av. San Pablo núm. 180  
Col. Reynosa Tamaulipas

**UAM-Iztapalapa**

Av. Michoacán y la Purísima s/n  
Col. Vicentina

**Casa de la primera imprenta**

Lic. Primo Verdad #10  
Esq. con Moneda Tel. 5522-1635  
Col. Centro

**ENAH**

Periférico Sur y Zapote s/n  
Col. Isidro Fabela CP 14030  
Tel. 5606-0487/0197/0758

**Librería EON**

Pasaje Zócalo Pino Suárez  
Loc. 20

**UAM-Xochimilco**

Calzada del Hueso núm. 1100  
Col. Villa Quietud

**Librería del Pórtico**

Eje Central núm. 24, Col. Centro

**Casa del tiempo**

Pedro Antonio de los Santos núm. 84  
Col. San Miguel Chapultepec